



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### **A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E INOVAÇÃO**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Lucia Izabel Czerwonka Sermann

#### **RESUMO**

Nesse estudo objetivou-se analisar uma instituição de ensino superior brasileira, englobando sua dimensão organizacional, especialmente a avaliação acadêmica, como processo de superação de sua racionalidade funcional, tendo como eixo, a utilização de um processo de auto-avaliação estruturado em bases orientadas pela teoria da comunicação e, em ferramentas tecnológicas de informação e comunicação.

Como um dos propósitos da avaliação é constituir-se em ferramenta para melhoria, foi possível nesse estudo não só diagnosticar a realidade institucional, mas, propor ações de superação para um dos fatores evidenciado no estudo, a saber, a metodologia do ensino do professor. Nesse sentido conclui-se o trabalho com a proposição de um programa de formação continuada de professores, lançado mão do programa M.A.T.I.C.E. como forma de superação da problemática constatada.

Este projeto leva em consideração aspectos pedagógicos do trabalho do professor, tendo em vista a aprendizagem do aluno.

Vale a pena ressaltar que essa proposta caracteriza uma nova forma de gestão participativa a ser desenvolvida entre a pró-reitoria acadêmica e os professores a fim de garantir melhoria contínua em sua prática pedagógica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização, Complexidade, Universidade, Avaliação Acadêmica, Tecnologia Da Informação.

Na vida contemporânea uma parte substancial de nossas atividades econômicas, políticas, sociais e culturais tem lugar em organizações das quais somos membros, clientes, contribuintes, expectadores, defensores e vítimas, o que faz com que possamos afirmar que a sociedade atual é uma sociedade de organizações.

Usualmente uma organização é entendida como um ente social, criada intencionalmente para conseguir determinados objetivos pela via do trabalho humano e o uso de recursos materiais, estruturando-se hierarquicamente e, caracterizando-se por relações entre seus componentes: poder, autoridade, divisão do trabalho, motivação, comunicação.

Assim, pode-se afirmar que uma organização é a forma como as instituições se realizam ou se materializam. Sua estrutura racionalmente organizada define padrões de atividades relacionadas com os seus fins.

Neste sentido, os autores afirmam que uma organização formal é burocrática e implica em clara divisão de atividades interligadas que são consideradas como deveres inerentes aos cargos.

Qualificações técnicas, procedimentos formais e imparciais, definem os critérios para atribuição de funções fazendo com que se instale um alto grau de confiança, orientado pela competência e responsabilidade.

Tais aspectos produzem rigidez e incapacidade de enfrentamento a questões fora da rotina, bem como promovem a impossibilidade de ajustes ao emergente, fazendo com que os diferentes tipos de trabalho sejam vistos como seculares e sagrados e, em conseqüência, tem como figura principal, um homem operacional e obediente.

Atualmente não é mais possível legitimar tal racionalidade funcional nas organizações, o que vem provocando questionamentos sobre o valor do homem operacional e de toda sua estrutura.

A crise do modelo social vigente fez com que uma nova racionalidade chamada de substantiva, por Mannheim, e, citada por RAMOS (1984), resgatasse a condição intrínseca e imanente do homem em conquistar sua autonomia.

Para RAMOS (idem), esse novo modelo que adjetiva o homem de parentético, faz dele sujeito participante na organização, opondo-se a obediência cega oriunda da exigência da eficiência.

Nesse sentido é que se pretende enfocar, neste estudo, uma instituição de ensino superior brasileira, em seu papel social, englobando sua dimensão organizacional, especialmente quando busca abandonar a racionalidade funcional que a tem orientado, indo em busca de mecanismos que garantam o seu compromisso com a construção desse homem.

Nesse cenário é que se pretendeu buscar, junto aos estudiosos contemporâneos, perspectivas para o que está sendo chamado de o novo modo de gestão do conhecimento e suas implicações para universidade.

O estudo parte da referência institucional da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, ao apresentá-la no seu percurso entre a superação da estabilidade racional e a construção de uma organização orientada pela ótica da complexidade substantiva, por meio de ações determinantes de mudança estruturais e pela análise da trajetória que tem imprimido a ela uma dimensão substantiva.

A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa foi a pesquisa-ação, pois acompanha as modificações geradas em uma dada realidade.

A avaliação acadêmica surge como construção da reflexão-na-ação, enquanto instrumento legítimo e adequado visto sua função crítica, pois questiona a estrutura de pressupostos definidos nas diretrizes institucionais para o ensino de graduação.

O Projeto Pedagógico e o Planejamento Estratégico da PUCPR são respostas aos atratores estranhos que provocaram desequilíbrio no sistema educacional, em especial nas organizações de ensino superior, quebrando a estabilidade racional na qual se garantiram secularmente.

Diante do contexto acima descrito, surgem questões que provocam a investigação e a busca de alternativas para o enfrentamento do cotidiano na universidade. Assim parece legítimo indagar:

1. Que estratégias poderão promover a mudança necessária no projeto organizacional e pedagógico vigente?

## 2. Como sensibilizar os atores envolvidos para o novo processo ?

Para que o presente estudo chegasse a bom termo, alguns objetivos foram estabelecidos, tendo em vista os questionamentos acima expostos. Sendo assim, com esta pesquisa pretendemos:

1. Identificar os mecanismos desencadeadores do processo de ruptura de estabilidade racional de uma universidade na trajetória para alcançar a complexidade substantiva de uma organização.

2. Identificar estratégias que contribuam para a superação da estabilidade racional de uma organização/universidade.

3. Propor estratégias de melhoria da prática pedagógica utilizando tecnologias de informação.

Com as crescentes mudanças das estruturas econômicas, sociais, mercadológicas e tecnológicas, os processos administrativos e pedagógicos das universidades vêm sofrendo constantes modificações, que exigem adaptação às novas tendências.

A competência e a habilidade gerencial dos processos administrativos e pedagógicos é essencial para a superação da estabilidade racional de uma organização/universidade.

As universidades podem obter o sucesso desejado, no entanto, necessitarão desenvolver um processo de reflexão e avaliação institucional que subsidie a construção de uma nova prática pedagógica e organizacional.

## **2. PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: O HOMEM, A CIÊNCIA E AS ORGANIZAÇÕES**

A tradição científica ocidental afirma que as melhores teorias são as mais simples. É assim que desde os seus primórdios tem procurado descobrir aquilo que é essencial e invariante. Em especial, após a introdução por Galileu Galilei do método científico no século XVII, os cientistas passaram a acreditar que seria possível descobrir gradualmente todas as leis que regem a realidade e a determinam. Quem melhor exprimiu este sonho foi Pierre Simon Laplace, ao afirmar que uma inteligência que, num dado instante, conhecesse todas as variáveis do Universo, abarcaria na mesma fórmula os movimentos de todos os

corpos: nada seria incerto para ela, o futuro, tal como o passado, estaria presente a seus olhos. Com as Leis do Movimento de Newton, surge a Mecânica Determinista Clássica, e, esta visão da realidade e das possibilidades da Ciência alcança o seu apogeu.

Sendo assim, desde o século XVII o conhecimento científico, como hoje é concebido, foi construído progressivamente. Os cientistas mais influentes nesta construção, como Newton, Darwin, Durkheim, Lavoisier ou Adam Smith, trabalharam e viveram entre o século XVIII e o início do século XX. Dos seus trabalhos resultou o paradigma científico dominante, que procura um conhecimento objetivo, universal e determinista.

Este modelo de racionalidade foi desenvolvido essencialmente no seio das ciências naturais, com base em regras metodológicas e princípios epistemológicos perfeitamente definidos. A sua característica mais marcante é uma confiança quase absoluta na capacidade de previsão da ciência, que resulta na convicção de que a explicação e a previsão de todos os fenômenos está ao seu alcance. A matemática, com as suas idéias claras e objetivas, constitui-se assim não só como o principal instrumento deste paradigma científico, mas também como o seu próprio suporte lógico.

Este paradigma parece estar hoje sendo questionado e posto em cheque, apesar do seu sucesso. A sua crise teve como ponto de partida a Teoria da Relatividade de Einstein e a mecânica quântica, não sendo possível ainda saber quando se conhecerá o seu desfecho.

Na sua obra "Um Discurso sobre as Ciências", Boaventura de Sousa Santos(1992) afirma que “ os sinais conhecidos nos permitem tão-só especular acerca do paradigma que emergirá deste período revolucionário, mas que, desde já, se pode afirmar com segurança que colapsarão as distinções básicas em que assenta o paradigma dominante”. Este colapso do paradigma dominante resulta de um conjunto de novos conhecimentos científicos, dos quais se podem destacar quatro descobertas fundamentais: a Relatividade da Simultaneidade de Einstein, o Princípio da Incerteza de Heisenberg, o Teorema da Incompletude de Gödel e a nova abordagem da complexidade em sistemas dinâmicos.

O pensamento sobre a Relatividade da Simultaneidade de Einstein esclarece que a simultaneidade de acontecimentos distantes não pode ser demonstrada, só pode ser definida, e, portanto é arbitrária, o que altera por completo a nossa noção de tempo e espaço, deitando por terra o tempo e espaço absolutos de Newton.

O Princípio da Incerteza de Heisenberg, no âmbito da mecânica quântica, tem também conseqüências marcantes ao resultar da demonstração de que não é possível conhecer simultaneamente a posição e a velocidade de uma partícula atômica. Ou seja, que não é possível observar sem alterar o objeto observado.

Os teoremas de Gödel são, talvez, a mais surpreendente destas descobertas, pois surgiram no domínio científico que mais imune parecia estar a abalos epistemológicos - a Matemática. Gödel demonstrou que é possível formular proposições que não se podem demonstrar nem refutar seguindo as regras da lógica matemática.

O quarto pilar desta crise do paradigma dominante é a nova abordagem da complexidade em sistemas dinâmicos. Trata-se de um novo corpo de conhecimentos cujo objeto são os sistemas dinâmicos não-lineares, logo, de comportamento imprevisível, que atravessa disciplinas tradicionais e contraria o mecanicismo clássico com conceitos como a auto-semelhança ou a dependência sensível das condições iniciais.

A crise do paradigma dominante desta forma está destruindo, progressivamente, as fronteiras disciplinares em que, arbitrariamente, a Ciência tinha dividido a realidade. A ciência determinista está sendo substituída por uma ciência probabilística.

Quanto à caracterização do paradigma emergente, só é possível descrevê-lo, a partir de uma análise comparativa entre o que as novas teorias propõem e o que se percebe na crise do paradigma dominante.

Em primeiro lugar a fragmentação do conhecimento na pós-modernidade parece ser temática e não disciplinar, ou seja, todo o conhecimento é local e total. Isto leva a que, na práxis, seja recomendável pensar globalmente para agir localmente.

Por outro lado, "a composição transdisciplinar e individualizada (...) sugere um movimento no sentido da maior personalização do trabalho científico", ou seja, a dimensão subjetiva, tão arduamente combatida pelo paradigma dominante, ganha agora uma nova importância fundamental, pois, Boaventura de Sousa Santos(1992) afirma que todo o conhecimento é autoconhecimento.

Por fim, é clara e presente a tendência que configura o conhecimento científico como parte constituinte do senso comum. A Ciência pós-moderna, ao saber que nenhuma forma de conhecimento é racional em si mesma, procura a racionalidade pelo diálogo com outras formas de conhecimento. Numa inversão completa dos papéis definidos pelo paradigma dominante, agora é o senso comum a forma de conhecimento mais importante, pois é ele que, no cotidiano, orienta as nossas ações e a nossa compreensão da realidade.

Portanto, constata-se a fragilidade do mundo moderno diante da revolução tecnológica, o que faz com que o homem sinta-se ameaçado em seus saberes e domínio, o que provoca medos e incertezas no exercício da prática profissional, em relação ao cotidiano, ao enraizamento e a pertencencia aos diferentes grupos sociais, a estrutura do cotidiano, enfim, a tudo que compõe seu dia a dia, tirando-o do campo das certezas.

Desta forma parece estar se constituindo uma tessitura não-linear da dinâmica da realidade, contrapondo-se a perspectiva definida pela ciência moderna que sempre trabalhou a partir de certezas absolutas, tendo como premissa a verdade.

A sociedade moderna parece ter antecipado a pós-modernidade, antes do próprio fim da modernidade.

### **3.A AVALIAÇÃO COMO EIXO DE MUDANÇA**

Como parte da busca da estabilidade institucional, a avaliação das ações desenvolvidas para redesenhar a prática pedagógica nos cursos de graduação, passa a ser a estratégia decisiva para o processo de implantação das inovações estabelecidas no Pla Estratégico e no Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação da PUCPR.

Portanto, alguns parâmetros conceituais se fizeram necessários para que a proposta expressasse de fato o entendimento da avaliação enquanto estratégia de busca da estabilidade, de auto-reorganização.

A avaliação acadêmica passou a ser entendida como um processo contínuo, sistemático e complexo, não mais como uma ação pontual, pois implica no julgamento de mérito ou valor, sendo aspecto de extrema relevância para qualquer organização que pretenda otimizar seus resultados.

No caso de uma organização de ensino, os professores avaliam a aprendizagem dos alunos, os diretores, a competência dos professores, os departamentos, a eficiência administrativa e a eficácia dos resultados que produz. Avaliam-se projetos, currículos, programas, métodos, horários, atividades, produção de conhecimentos, impacto de cursos, mudança de regime acadêmico, livros-textos, entre outros aspectos. Então, a avaliação é uma via de acesso ao ensino de qualidade com duas mãos. Ela influencia o ambiente e sofre, também a sua influência.

Pode-se afirmar que a avaliação institucional é uma estratégia de ações práticas em uma área de conhecimento em que há intensas disputas. Desde a fundamentação de seus paradigmas que remetem a posições políticas conflituosas entre si, até uma busca de hegemonia e operacionalizações de efeitos práticos.

Não se trata, então, de uma simples confrontação teórica ou meramente acadêmica, como se a questão fosse apenas técnica e circunscrita ao âmbito de cada instituição e como se fosse ainda tão somente uma disputa de grupos pela hegemonia de uma semântica. Na realidade, é uma importante questão política, que tem interesse público, porque produz fortes e substantivas implicações no sistema educativo e, portanto, na sociedade.

A questão da avaliação institucional e, em especial, a acadêmica, está, portanto, no centro da discussão do que deve ser a universidade em seu papel na construção da sociedade e na produção do futuro.

Para o desenvolvimento da Avaliação do Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação, as decisões relativas à estrutura do sistema aconteceram coletivamente, envolvendo a Comissão de Apoio à gestão das inovações propostas, e, a sua liderança que esteve afeta à Pró-Reitoria Acadêmica, onde



foram definidos os elementos primordiais do processo de avaliação: o aluno, o professor, os temas de estudo, o processo metodológico e o processo de avaliação da aprendizagem .

No nível educacional foram avaliados os objetivos estratégicos da organização, bem como os do Projeto Pedagógico.

No nível curricular foram alvo da avaliação o desenvolvimento dos programas de aprendizagem, as condições físicas e materiais e o desempenho dos docentes.

No que diz respeito à aprendizagem, o objeto de análise é o resultado do desempenho do aluno em função das aptidões desenvolvidas nos programas de aprendizagem.

Assim, a avaliação do Projeto Pedagógico está voltada para:

1.a coerência interna do Projeto Pedagógico

2.a pertinência da estrutura curricular proposta e ao perfil do profissional a ser formado

3.a coerência interna dos programas de Aprendizagem

4.a análise das práticas desenvolvidas nos Programas de Aprendizagem

5.a competência do professor

6 o desempenho dos alunos.

Foi com a implantação do Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação da PUCPR, em um tempo irreversível, que foram sendo construídos os valores socialmente importantes para a universidade, pois resultaram das relações entre os atores envolvidos nas situações vividas.

O caminho para a conexão necessária entre o proposto e o vivido foi a realização de um programa de auto-avaliação, orientado pelos princípios estabelecidos nas diretrizes e nas inovações propostas para a prática pedagógica centrada em aprendizagens e não em informações.

Foram elaborados instrumentos para os diferentes atores envolvidos, considerando a função que desempenham juntos aos cursos de graduação.

Decanos e Decanos Adjuntos, Diretores, Diretores Adjuntos e Comissão de Sistematização, Professores e Alunos ingressantes no ano letivo de 2000, formaram o grupo dos atores do processo.

A mobilização de toda a comunidade acadêmica exigiu em esforço coletivo entre os gestores dos cursos, pois são eles os elos de ligação e de comunicação entre professores e alunos e a administração superior.

A coleta de dados passou a ser realizada semestralmente em função da mudança de regime adotada, o que demandou tratamento a análise dos mesmos num curto espaço de tempo.

Nos anos de 2001 e primeiro semestre de 2002, a coleta de dados foi feita por meio de questionários impressos, respondidos manualmente por todos os envolvidos. A partir do segundo semestre de 2002 o processo manual foi substituído por meio virtual, e o tratamento analítico das informações, encaminhado em relatórios produzidos a partir de software específico, em CD, para cada gestor da universidade. Os professores receberam o relatório de seu desempenho por meio virtual, e os alunos, tiveram acesso aos resultados por meio de reuniões com o diretor do curso.

À medida que a prática foi se tornando familiar, não mais tão ameaçadora, pois para todos a avaliação representa punição, foi possível iniciar um diálogo construtivo com os gestores dos cursos, tendo em vista reconstruir o vivido e redesenhar o futuro, com base na análise das informações.

Das informações coletadas foi possível constatar que os diferentes quesitos que compõem a investigação, retratam a estrutura da vida cotidiana dos atores da universidade. Da mesma forma, a espontaneidade aparece como tendência predominante no cotidiano, e, como forma de motivação.

A probabilidade, ou, a possibilidade de correr riscos, aparece de maneira significativa nos resultados do estudo, pois, para os professores, calcular a segurança foi sempre prova de competência, o que em situações de instabilidade, quase não existe.

Com relação a ultrageneralização, aos juízos provisórios provenientes da prática, percebe-se um certo preconceito em relação aos atratores estranhos que vem desestruturando o seu dia a dia, isto é: a aprendizagem como o foco do trabalho docente em detrimento transmissão de informações do professor, a avaliação processual de competências de aprendizagem, a elaboração de um contrato de trabalho, discutido e acordado coletivamente pelo professor e alunos,

a utilização de diferentes mídias para compor as aprendizagens requeridas nos programas de aprendizagem.

Quanto a auto avaliação realizada pelos professores, foi possível constatar que a grande maioria considera o seu desempenho como bom, retratando uma certa mimese ao produzirem e garantirem um campo de liberdade individual para sua práxis.

Como estratégia para conhecer-na-ação, a teoria parece servir como guia, definido estratégias futuras, para manter a relação entre o domínio do conteúdo pelo professor e m o valor atribuído ao que o aluno está aprendendo.

Foi possível constatar que a racionalidade técnica que dominou as formas de ensinar parece estar sendo abalada pela incerteza, pela singularidade e pelo conflito proveniente da reflexão-na-ação.

O equilíbrio entre os interesses do sistema e os pessoais parece definir uma nova ordem para a práxis vivida.

Percebe-se que todas essas informações representam as características do comportamento e do pensamento cotidiano dos atores envolvidos, e formam uma conexão necessária,entre o vivido e o conhecido.Todos têm em comum a tarefa de implantar um projeto institucional, para que organização e pessoas que a compõem, vivam a cotidianidade deste processo.

Dentre as várias constatações, o foco priorizado pelos gestores da universidade, para intervir buscando superação da problemática emergente, foi o relacionado à competência didática do professor, por considerar sua prática elemento fundamental para a qualidade institucional.

#### **4.PROPOSTA DE INOVAÇÃO**

Com base nas percepções dos atores envolvidos no processo de auto-avaliação foi possível propor um programa de formação continuada para professores tendo por modelo o Projeto M.A.T.I.C.E. – Metodologias de Aprendizagem via Tecnologias de Informação e Comunicação Educacionais, com o objetivo de desenhar uma metodologia alternativa baseada no acompanhamento do uso do Sistema Eureka, para contribuir com a aprendizagem dos alunos.

Ao estabelecer normas que nortearão o acompanhamento de professores na utilização do Eureka, como ferramenta pedagógica de apoio ao desenvolvimento de seus programas de aprendizagem, com foco no ensino presencial, leva em consideração **aspectos pedagógicos e funcionais** tanto do trabalho do professor como da aprendizagem do aluno. Para tanto serão propostas ações de acompanhamento e/ou orientação pedagógica para os professores, que possibilitarão, não só um melhor conhecimento da perspectiva teórica, mas, também, uma visão prática – baseada na troca de experiências entre estes professores – das atividades que serão desenvolvidas.

Os professores dos cursos de graduação selecionados para iniciar a proposta, serão parceiros na elaboração de uma metodologia pedagógica inovadora para desenhar alternativas da ação docente no Projeto Pedagógico da PUCPR.

Haverá uma equipe de acompanhamento dos professores parceiros, composta por profissionais da instituição, usuários contumazes do Eureka, participantes do grupo que desenvolve o presente projeto ou por eles indicados, desde que engajados com o Projeto Pedagógico da PUCPR. Para acompanhamento pedagógico dos professores parceiros, será designado um coordenador pedagógico sob orientação direta do Núcleo de Capacitação Docente.

A equipe de acompanhamento desenvolverá suas atividades de acordo com um “Roteiro de Acompanhamento” a ser definido pela equipe de pesquisadores, responsável pelo desenvolvimento deste projeto que deverá levar em consideração vários fatores, tais como: monitoração das ações pedagógicas, dificuldades para utilização, administração das funcionalidades (como os vários módulos vem sendo utilizados), evolução na utilização (comparar as atividades atuais com as já realizadas), cumprimento do cronograma, participação dos alunos, adequação da ferramenta à disciplina ou programa de aprendizagem, acompanhamento das estatísticas apresentadas (utilização dos módulos, horários de utilização), revisão periódica do relatório criado pela própria ferramenta, consulta junto aos alunos opinando sobre pontos positivos e negativos.

Será criado um cronograma para desenvolvimento das atividades de acordo com a especificidade de cada programa de aprendizagem.

As metas a serem atingidas devem prever pontos importantes para o desenvolvimento do plano entre os quais podem ser citados:

- apresentação do plano aos alunos
- tempo limite para habilitação dos participantes
- execução de pelo menos dois chats durante o período
- recebimento de atividades realizadas pelos alunos através de uploads de arquivos no módulo conteúdo
- lançamento no fórum, por parte do professor, de pelo menos dezoito tópicos (um por semana) que digam respeito ao conteúdo do programa
- lançamento no links, por parte do professor, de pelo menos nove links (um para cada duas semanas) que digam respeito ao conteúdo do programa

O acompanhamento do cronograma se dará através de reuniões cuja periodicidade poderá obedecer a seguinte seqüência: reuniões semanais no primeiro mês, reuniões quinzenais no segundo mês, reuniões mensais ou quando necessárias a partir do terceiro mês.

Ao final do período, o professor parceiro e a equipe de acompanhamento deverão apresentar um relatório abordando, do ponto de vista pedagógico e funcional, assuntos como: descrição de como foi utilizada a ferramenta, quais as vantagens e desvantagens encontradas, sugestões indicando o que poderá ser melhorado, entre outros aspectos. Opiniões de alunos obtidas em chats, mensagens do correio, tópicos do fórum ou comentários dos links, são importantes para um enriquecimento do relatório. O fechamento deste trabalho final deverá conter uma conclusão apontando o ganho que foi conseguido nas atividades do professor e no aprendizado dos alunos.

Com tal processo objetiva-se proporcionar melhoria contínua na prática pedagógica do professor, bem como garantir efetiva aprendizagem aos alunos.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, José Ricardo Campelo. *Políticas e indicadores da qualidade na educação superior*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997.
- BAREMBLITT, Gregorio F. *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.
- BERCHEM, T. A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais: a diversidade no seio da universidade. *Educação Brasileira*, Brasília, CRUB, v.15, n.31, 1993..
- BERNARDES, Cyro. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHAUÍ, Marilena de Souza. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: editora UNESP, 2001.
- DEMO. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS SOBRINHO, José e BALZAN, Newton Cézar (Orgs.). *Avaliação Institucional, Teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.
- DURHAM, Eunice & SCHWARTZMAN, Simon (orgs). *Avaliação do Ensino Superior*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.
- ERRANDONEA, Alfredo. *La universidad en la encrucijada*. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad, 1998.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas. Um estudo das Organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1971.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Garret. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- MORIN. *O Pensar Complexo: Edgar Morin e a crise da Modernidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- NÓBREGA, Clemente. *Em Busca da Empresa Quântica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.
- O'DONNELL, Ken & Bacon, Brian. *No Olho do Furacão*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1999.
- PARKER, David & STACEY, Ralph. *Caos, administração e economia: as implicações do pensamento não linear*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.
- PARSONS, talcott. *structure and process in modern societies*. glencoe, iii. the free press, inc. 1960
- PETRAGLIA, Izabel Cristina. *Edgard Morin: A Educação e a Complexidade do Ser e do Saber*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A Nova Ciência das Organizações*. 2.Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- REGO. Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus, 1986. Pág, 15.
- RESENDE, A M. A universidade e a cultura brasileira. *Educação Brasileira*. Brasília, CRUB, v. 1 n.10 1983.
- RESTREPO, Mariluz. JAIME, Rubio Angulo. *Intervenir En La Organizacion*. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones. 1992.

RUSSO, A. J. T. O que eles pensam sobre a formação de administradores do país. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 2, n. 2, p.41-52, mar/abr. 1995.

SALOMON, Délcio Vieira. *A Maravilhosa Incerteza: ensaio de metodologia dialética sobre a problematização no processo do pensar, pesquisar e criar*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A Crítica da Razão Indolente: Contra o Desperdício da Experiência*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHERMERHORN, Johnr. Jr. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1996.

SCHÖN, Donald A. *Educando o Profissional Reflexivo*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCHÖN. *Beyond the Stable State*. New York, Randon House, 1973.

SCHWARTZMANN, Simon. Avaliação do ensino superior: da consciência e da necessidade à prática. *Dois Pontos* (37), 7-12 set., 1987.